



## Culture, maîtrise; liberté, convergence des buts

Janusz Bucki, Yvon Pesqueux

### ► To cite this version:

Janusz Bucki, Yvon Pesqueux. Culture, maîtrise; liberté, convergence des buts. Comptabilité et stratégie, May 1992, Bordeaux, France. pp.73-92. hal-00509586

**HAL Id: hal-00509586**

**<https://hal.science/hal-00509586>**

Submitted on 16 Aug 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **CULTURE - MAITRISE - LIBERTE - CONVERGENCE DES BUTS**

**Janusz BUCKI**  
**Yvon PESQUEUX**

## **I. INTRODUCTION**

A l'heure actuelle, l'esprit du management évolue profondément. Longtemps fondé sur l'utilisation de techniques éprouvées, mais aujourd'hui insuffisantes dans leurs applications, le management s'oriente de plus en plus vers un savoir-gérer dans lequel sont intégrées d'autres perspectives fondées sur des visions plus larges que celles de l'utilisation d'outils de gestion mono-critères (comme les techniques de choix d'investissement). En particulier, c'est le cas pour tout ce qui concerne la convergence des buts, notion largement liée à celle de culture, toutes deux conditionnant la pérennité de l'entreprise.

Avant d'analyser plus précisément la dynamique de la convergence des buts, il est nécessaire de se poser la question des fondements du management dans le contexte économique d'aujourd'hui.

Durant des décennies, les entreprises fonctionnaient dans un contexte où le marché était prêt à absorber tous les produits et services proposés, pour peu qu'ils soient cohérents avec la demande. Le progrès technique a accru la capacité de production. L'offre est devenue plus abondante que la demande en bouleversant ainsi les enjeux du management. Même si nous observons encore des tentatives visant à conserver l'ancienne situation, soit localement, soit sectoriellement (c'est le cas, par exemple, de la politique de protection du marché par mise en place de quotas d'importation), les entreprises sont obligées d'accepter une nouvelle ressource rare - le client. La coexistence de plusieurs fournisseurs de la même prestation/produit sur le même marché déclenche inévitablement le jeu de la concurrence. Comme dans tous les jeux, l'objectif majeur est d'avoir une stratégie permettant d'éliminer l'adversaire et, avant tout, de ne pas être éliminé soi-même. La participation au jeu de la concurrence nécessite une réflexion permanente sur la stratégie de l'entreprise, donnant ainsi un sens nouveau au management. A la surveillance de l'appareil de production exercée autrefois s'ajoute aujourd'hui la gestion du changement. Les entreprises modifient en permanence leurs situations en recherchant la position de gagnant. Pour pouvoir rester dans la partie, il n'y a que deux possibilités : soit jouer seul, soit exceller sur ses adversaires. La première stratégie correspond à la recherche de produits ou de services nouveaux. La seconde mène vers la modification de l'offre par amélioration des facteurs qualité-prix-disponibilité. La modification de la qualité d'un produit en fait, d'une certaine façon, un produit nouveau parce que mieux adapté aux besoins des utilisateurs et alors, elle relève plutôt de la première stratégie. Pour des produits (ou services) comparables, c'est le coût et la disponibilité qui viendront refléter l'excellence ou le handicap organisationnel de l'entreprise. En dehors du savoir-faire du personnel, a priori comparable, c'est l'économie des moyens mis en oeuvre qui fera la différence. Tout ceci fait qu'aujourd'hui le manager, en dehors de la préservation du patrimoine qui lui est confié, est chargé de gérer une double rareté, celle du client et celle engendrée par l'économie des moyens, c'est-à-dire les ressources partagées.

Dans le contexte des organisations efficientes, de nouvelles notions prennent alors de l'importance :

- **la convergence des buts**, exprimant la motivation des acteurs de l'entreprise à se comporter dans le sens des intérêts de celle-ci,
- **la culture d'entreprise**, un des facteurs déterminant l'efficacité des négociations portant sur l'attribution des ressources partagées,
- **la liberté de choix des objectifs**, donnée aux responsables, dans des organisations caractérisées par un grand degré de délégation,
- **la maîtrise** du système d'organisation.

Le savoir-gérer est à la recherche des connaissances relatives à ces notions. L'objectif de la démonstration qui suit est de proposer une définition aux concepts de culture, maîtrise et liberté, **vus comme des opérateurs de gestion** et de voir en quoi les rapports qui s'établissent entre eux sont susceptibles de garantir ou non la convergence des buts.

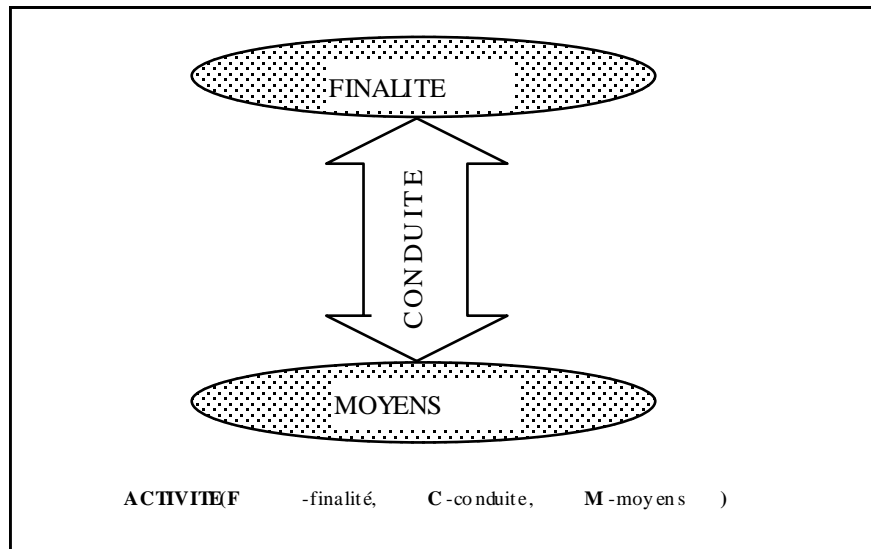
## II. DE L'ACTIVITE A LA DECISION

L'analyse qui suit est construite autour du concept d'activité, basée sur la définition proposée par l'Analyse Décisionnelle des Systèmes, vue comme l'élément constitutif de toute organisation finalisée, donc d'une entreprise.

Toute **activité**, qu'elle soit du type service, production, recherche est caractérisé par trois éléments indissociables :

- **La finalité** (ou les missions) définie par l'ensemble des objectifs auxquels l'activité est susceptible de répondre. Cette finalité représente en même temps la raison d'être de l'activité définie et validée dans un contexte plus large.
- **Les moyens** mis en oeuvre permettant à l'activité la réalisation des objectifs validés. De façon générale, ils correspondent aux sous-activités.
- **La conduite** qui définit pour chaque objectif l'utilisation des moyens dont l'activité dispose.

Figure 1 : Les trois éléments constitutifs d'une activité



Une activité est une notion purement conceptuelle. Elle devient opérationnelle une fois son pilote désigné. **Une activité se réalise alors par son pilote** et il est important de souligner ici cette dichotomie qui existe entre l'activité et son pilote.

Exemple : Un poste de travail correspond à l'activité, la personne qui l'occupe à son pilote. Ce poste de travail, en tant qu'activité, fait partie de la morphologie de l'organisation mise en place. Cette organisation devient opérationnelle une fois l'affectation des pilotes aux postes effectuée.

Le choix d'un pilote, pour une activité, est conditionné par tout un ensemble de critères dont les influences respectives dépendent du contexte propre à l'organisation. Bien évidemment, le pilote doit posséder nécessairement un minimum de connaissances sur l'ordonnancement des moyens affectés à l'activité, et se caractériser par une aptitude au pilotage. Cette aptitude exprime la capacité du pilote à reconnaître et à comprendre l'évolution des moyens dans le temps, à réagir en fonction de leurs états et de ses objectifs, et à communiquer ses décisions ainsi que ses propres états.

Il existe d'autres critères appliqués au choix d'un pilote, notamment :

- sa disponibilité ,
- son coût d'exploitation ,
- sa fiabilité ,
- son évolutivité ,
- sa flexibilité ,
- son efficacité ...

Parmi ces critères, certains privilégient l'homme (flexibilité, évolutivité ...), d'autres la machine (fiabilité, efficacité ...).

Nous qualifions une activité pilotée d'**organe décisionnel**.

Le comportement d'un organe décisionnel englobe deux fonctions de base :

- **La fonction de décision** relative à la conduite du processus composé de l'ensemble des moyens sur lesquels l'activité a le pouvoir d'agir.

- **La fonction de contrôle** relative à l'analyse de la situation des moyens par rapport aux objectifs associés aux décisions élaborées au niveau de l'activité.

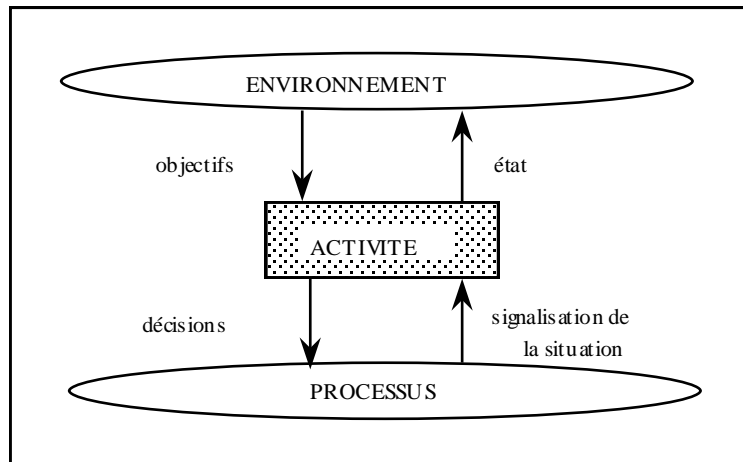
Les décisions prises ont pour but d'amener, dans le délai voulu, les moyens vers une situation concordant avec les objectifs demandés à l'activité par sa hiérarchie.

Le contrôle d'une activité a pour but l'analyse des écarts entre la situation appréhendée du processus affecté par ses décisions et celle souhaitée. De plus, il rend compte de la situation de l'activité, elle-même, vis-à-vis de sa hiérarchie.

La modification des objectifs imposés à l'activité par sa hiérarchie ou une divergence dans la situation des moyens par rapport aux objectifs internes de l'activité sont à l'origine des décisions suivantes.

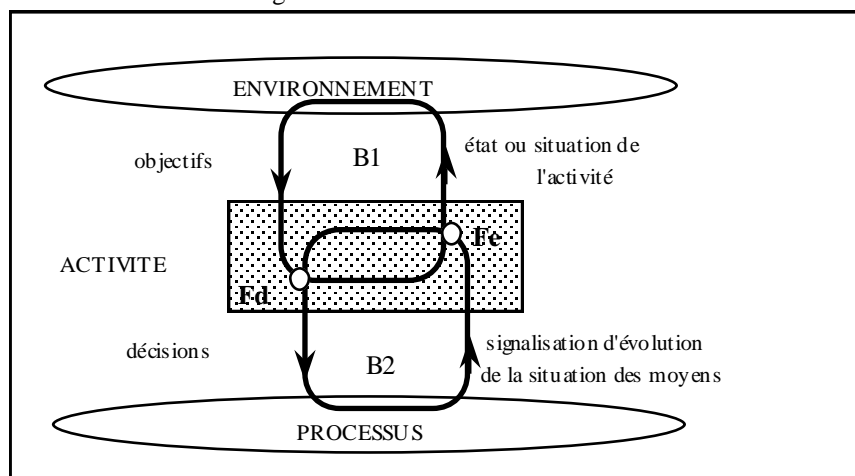
La figure 2 schématise le positionnement d'une activité dans une organisation. L'environnement, ici, englobe les activités hiérarchiquement supérieures, sources des objectifs externes. Le processus comprend l'ensemble des moyens dont l'activité dispose (les activités hiérarchiquement inférieures).

Figure 2 : Le positionnement d'une activité



Les deux fonctions inséparables, décision et contrôle, caractérisent le comportement de base de toute activité. Dans ce cas, l'activité peut être vue comme réalisant l'intersection de deux boucles de régulation. D'un côté, l'activité est un moyen dont le comportement est stimulé par les objectifs qui lui sont imposés du niveau supérieur. De l'autre, elle représente la source des objectifs propagés avec les décisions vers ses moyens. L'activité contrôle et valide l'évolution de ses moyens, elle-même étant contrôlée par son environnement.

Figure 3 : L'activité vue comme l'intersection de deux boucles de régulation



Les points d'intersection de ces deux boucles de régulation (B1, B2) correspondent à des fonctions :

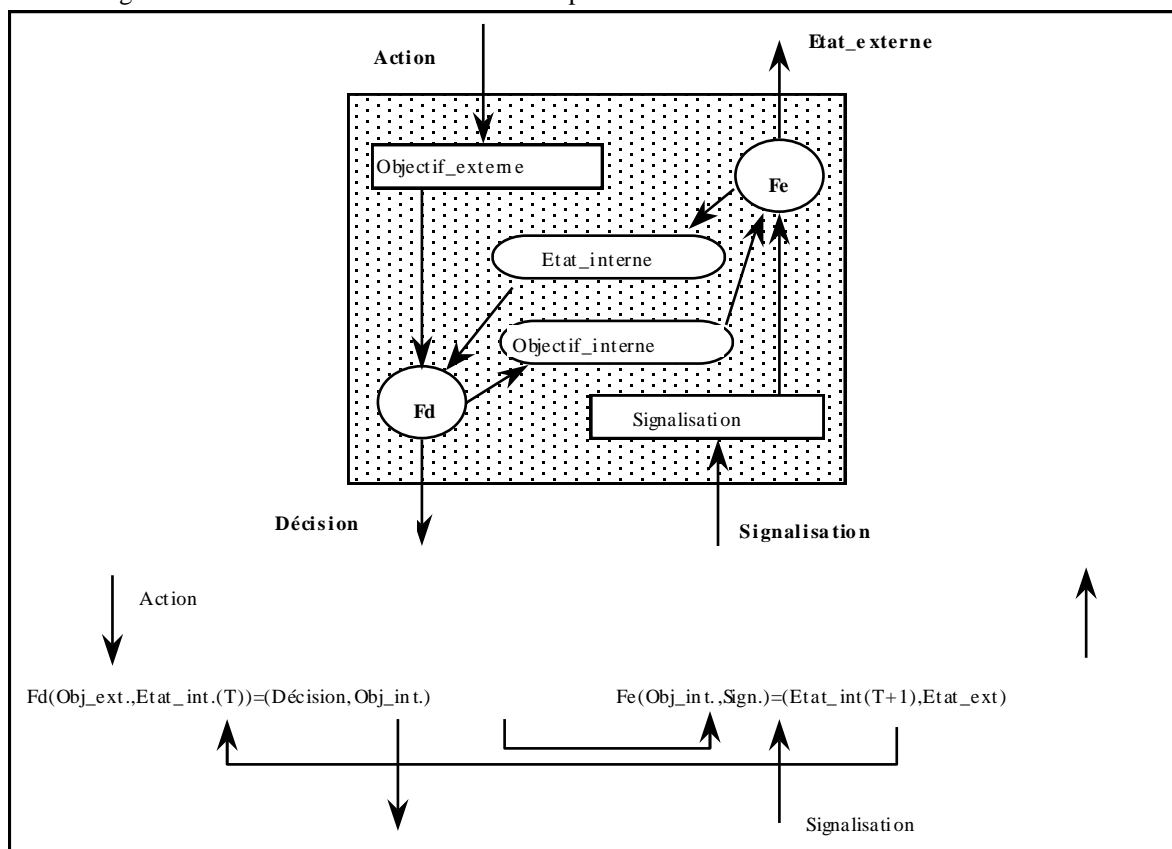
- la fonction d'élaboration des décisions - Fd.
- la fonction de contrôle ou de validation d'état - Fe,

Le pilote d'une activité peut être alors considéré comme un "processeur" évaluant en permanence ces deux fonctions (décision et contrôle) et, en même temps, déterminant les besoins de l'activité en informations.

La figure 4 présente la structure interne d'une activité dans son expression la plus simple. Les informations manipulées par cette activité peuvent être regroupées en quatre classes comprenant respectivement :

- les informations relatives aux objectifs imposés à l'activité par son environnement, appelées **objectifs externes**,
- les informations relatives à l'**état interne** de l'activité ; elles reflètent la situation appréhendée de ses moyens,
- les informations relatives aux buts des décisions prises par l'activité, appelées **objectifs internes**,
- les informations relatives aux **signalisations** de l'évolution de ses moyens.

Figure 4 : La structure interne d'une activité pilotée



Une décision prise par l'organe décisionnel dépend de :

- l'objectif imposé par son environnement, objectif externe, et de la situation de ses moyens validée au niveau de l'état interne de l'activité.

La validation de l'état interne s'effectue en fonction :

- de la signalisation de l'évolution appréhendée du processus et des objectifs internes du décideur.

Les interactions entre l'activité et son entourage passent par :

- un flux d'informations descendantes propagées de l'environnement vers le processus, les actions validant les objectifs et suscitant les décisions, qui, à leur tour, deviennent opérationnelles une fois traduites en actions propagées en aval de l'organisation,
- un flux d'informations ascendantes propagées du processus vers l'environnement, les signalisations et les états externes.

Le comportement d'une activité est conditionné par les connaissances de son pilote. La notion de connaissance correspond, ici, aux règles comportementales d'un organe décisionnel par opposition à la notion d'information qui reste relative aux faits. Les connaissances, dans ce cas, peuvent être spécifiées par deux formes canoniques qui sont :

- pour des connaissances relatives à la prise de décisions :

$$\text{FC1 : Fd(Objetif-externe, Etat-interne) = (Décision, Objetif-interne)}$$

- pour des connaissances relatives à la validation d'état :

$$\text{FC2 : Fe(Objetif-interne, Signalisation) = (Etat-interne, Etat-externe)}$$

Une activité pilotée ainsi définie se caractérise par la capacité à assumer le rôle décisionnel vis-à-vis du processus qu'elle contrôle, dans le but d'atteindre des objectifs qui lui sont imposés par son environnement. Par définition, elle n'accepte et ne réalise qu'un seul objectif externe à la fois. Une telle activité dite de **première catégorie** n'est tributaire et n'évolue que dans un et un seul environnement. Le pilote d'une telle activité ne possède aucune liberté de choix des objectifs à réaliser en dehors de celui qui lui est imposé par sa hiérarchie. Il est alors dépourvu de liberté du choix des objectifs à réaliser et nous qualifions sa **liberté de degré 1**. Nous qualifions les structures bâties uniquement avec ce type d'activités comme appartenant à la première catégorie des systèmes d'organisation.

Les activités composant les organisations dites tayloriennes appartiennent, dans leur majorité, à la première catégorie.

Une activité peut coexister dans plusieurs environnements, porteurs de finalités différentes voire concurrentes. Elle subissent alors une interférence de finalités.



Exemple : un homme fonctionne à la fois dans l'environnement de sa famille, de son entreprise, d'une association ...

Dans ce cas, une activité est appelée à prendre en compte simultanément plusieurs objectifs externes. Or, une activité de première catégorie n'est capable de prendre en compte, à un instant donné, qu'un seul objectif externe. Pour être compatible avec cette configuration, elle sera donc nécessairement enrichie d'une fonction interne supplémentaire, celle de **planification des objectifs**.

La forme canonique de cette fonction est la suivante :

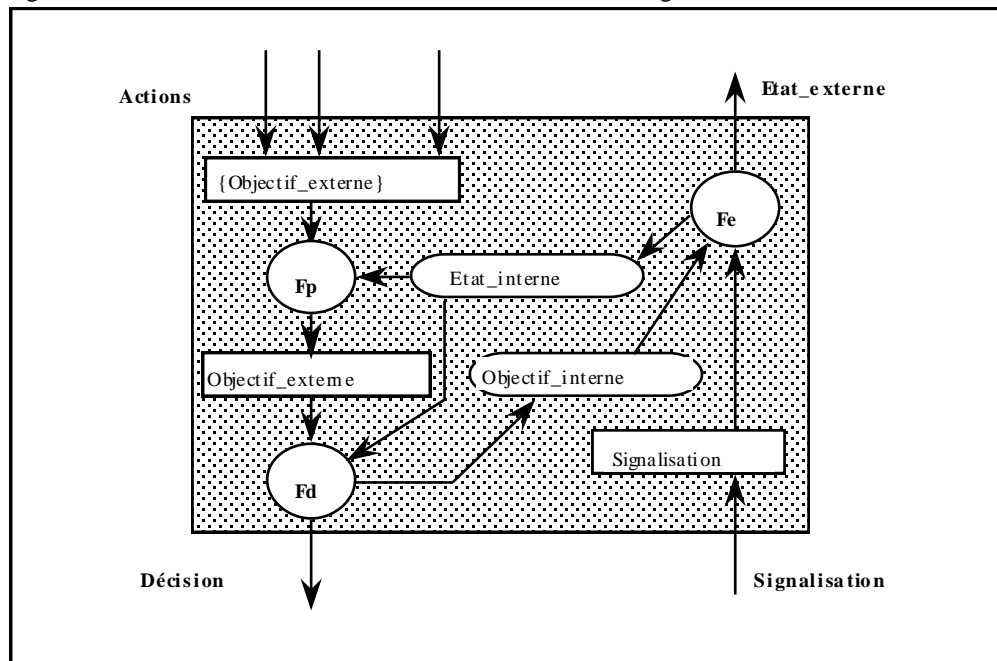
**Fc3 : Fp({objectif\_externe}, état\_interne) = (objectif\_externe)**

Cette fonction de planification permet à l'activité de choisir, à un instant donné, parmi les objectifs externes valides simultanément, celui à réaliser. Ce type d'activité, dite de **deuxième catégorie**, se caractérise par une plus grande liberté de choix des objectifs à réaliser. Nous qualifions sa **liberté de degré 2**. Nous qualifions les organisations conçues à partir des activités de premier ou deuxième type de systèmes de la deuxième catégorie.

Exemple : L'activité d'un secrétariat partagé entre plusieurs services planifie son travail en fonction des sollicitations et de son état (état-interne).

Une imprimante, à laquelle on a confié des décisions élémentaires concernant la gestion d'impression, partagée entre plusieurs utilisateurs (environnements) est munie forcément d'une fonction de planification, par exemple FIFO.

Figure 5 : La structure interne d'une activité de deuxième catégorie



L'analyse du fonctionnement des organisations intégrant des activités de ce type montre qu'elles deviennent efficaces dans la mesure où elles permettent d'introduire la notion de partage des moyens.

Une activité peut également fonctionner dans son propre environnement. Cela signifie qu'elle est capable de valider ses objectifs externes par elle-même.

Autrement dit, une telle activité possède la faculté d'autocréation et, bien entendu, de réalisation de ses objectifs externes. Elle intègre alors une fonction supplémentaire, celle de création de ses propres objectifs dont la forme canonique est :

$$\mathbf{Fc4 : Fc( \text{état\_interne} ) = ( \{ \text{objectifs\_externes} \} )}$$

Ce type d'activité, dite de **troisième catégorie**, se caractérise par une encore plus grande liberté de choix des objectifs à réaliser. Ceci découle du fait qu'elle a la possibilité de choisir, non seulement parmi les objectifs qui lui sont proposés par sa hiérarchie, mais aussi de valider ses propres objectifs. Nous qualifions sa **liberté de degré 3**. Les systèmes intégrant ce type d'organe mettent l'accent sur l'autonomie et ils font partie, par définition, des systèmes de la troisième catégorie.

Exemple : Un centre commercial affilié à un réseau doit participer à la réalisation des objectifs du groupe en termes de chiffre d'affaires tout en ayant la possibilité de se fixer ses propres objectifs (pex. : campagne publicitaire locale).

Un robot gardien ayant pour objectif\_externe "surveiller" peut être capable de se définir un autre objectif par exemple "charger la batterie", si son autonomie descend au dessous d'un seuil. Dans le temps, l'objectif à réaliser sera choisi parmi ces deux suivant l'appréhension, par le robot, de la situation de ses moyens (traction, local surveillé).

Figure 6 : La structure interne d'une activité de troisième catégorie



Lorsque la structure de la demande devient trop complexe (demande volatile et confuse, disparition de l'anonymat du client), les organisations de 3° catégorie basées sur la décentralisation apparaissent. Elles sont mieux adaptées à ce contexte de marché par l'autonomie donnée aux activités qui les composent et qui va jusqu'à l'autodétermination des objectifs. Mais alors, l'obtention de la convergence des buts devient de plus en plus difficile.

Les trois notions : convergence des buts - liberté de choix par les acteurs des objectifs - maîtrise des organisations sont en relation étroite.

L'Analyse Décisionnelle des Systèmes propose la définition suivante de la maîtrise :

**Un système est entièrement maîtrisé par son environnement, si et seulement si, à tout moment, il est possible d'identifier les objectifs réalisés dans les couches inférieures du système en observant uniquement les décisions prises dans ses couches supérieures.**

Cette définition implique que toute coordination du travail des activités en concurrence ou dépendance mutuelle est toujours assumée et garantie dans les couches supérieures.

Dans les structures de 1° catégorie, la maîtrise est garantie par le fait qu'une activité possède un seul objectif valide à un moment donné. Cette maîtrise diminue dans les systèmes de 2° catégorie. Là, il n'est possible, en observant les décisions prises dans les couches supérieures, que de donner la liste des objectifs susceptibles d'être réalisés par les activités subordonnées à un moment donné. L'ordre d'exécution de ces objectifs est déterminé par la planification du travail effectuée par les activités elles-mêmes. La maîtrise des systèmes de 3° catégorie diminue davantage. En observant les décisions prises dans les couches supérieures, il n'est même pas possible, à un moment donné, d'en déduire la liste des objectifs susceptibles d'être réalisés par les activités subordonnées. Ceci découle du fait qu'elles sont capables de se valider leurs propres objectifs.

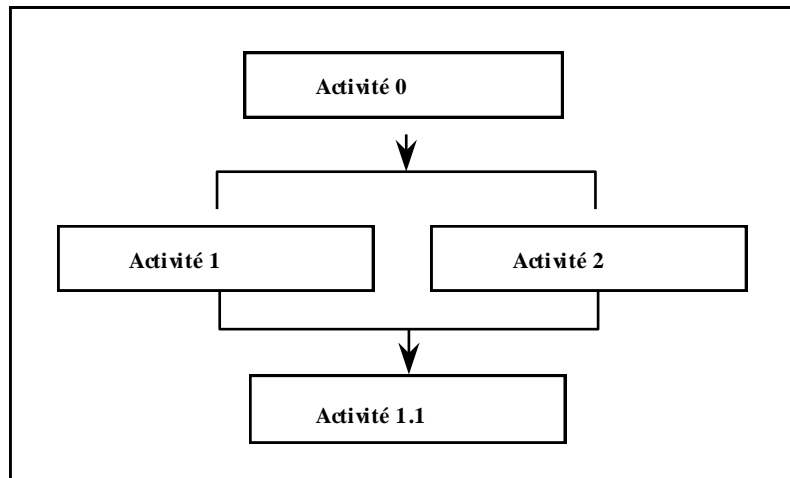
Cette démonstration rapide met en évidence la relation inverse qui existe entre la maîtrise des organisations et la liberté de choix des objectifs dont jouissent ses acteurs. Plus cette liberté augmente, plus la maîtrise du système diminue et la convergence des buts risque alors d'être compromise. Le risque est de voir apparaître des sous-organisations autonomes susceptibles de "se passer" du sommet. La régression de la maîtrise d'un système composé des activités appartenant à la 3° catégorie risque d'être significative et l'exercice du pouvoir par le sommet de ne plus garantir la convergence des buts.

L'existence, dans une entreprise, de la convergence des buts est l'une des conditions nécessaires à sa pérennité donc de sa non désintégration. Si la mise en place des organisations ayant les caractéristiques des systèmes de 3° catégorie est possible, alors il doit exister un facteur supplémentaire qui s'ajoute aux deux déjà cités (maîtrise - liberté de choix) et qui conditionne la convergence des buts.

#### **IV. LA GENESE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE : LE PARTAGE DES RESSOURCES**

Comme il a déjà été souligné, le problème du partage des ressources émerge dès que l'entreprise mute vers l'organisation efficiente.

Figure 7 : Représentation du partage des ressources.



L'interférence des objectifs de l'activité 1 et de l'activité 2 peut introduire un conflit dans l'affectation du moyen qui est l'activité 1.1. La réalisation de l'objectif de l'une ou des deux activités sollicitant la ressource mise en commun peut être alors incomplète. Le partage des moyens, source d'efficacité, engendre, de façon inévitable, la négociation. La négociation débouche sur des compromis, qui peuvent, à leur tour, créer une régression du fonctionnement des activités 1 et 2 qui peut se déporter vers l'activité 0.

Si l'on postule l'indépendance mutuelle des activités du même niveau d'abstraction alors cette négociation peut avoir lieu :

- soit au niveau d'abstraction supérieur par rapport au niveau des activités qui partagent la ressource,
- soit au niveau de la ressource elle-même.

Ceci n'entrave pas la migration des pilotes de ces activités et leur participation, dans le cadre d'une activité de niveau supérieur, à l'élaboration des décisions concernant l'affectation de la ressource demandée.

Dans le premier cas, la négociation s'effectue par référence aux décisions ou aux règles du niveau supérieur, et surtout pas par confrontation entre les deux activités (1 et 2). C'est le cas, par exemple, de la référence à la direction générale ou à une règle de partage. La référence à une règle de partage permet d'avoir une économie de temps liée à la négociation nécessaire pour résoudre le conflit, donc une efficacité supérieure pour l'entreprise.

La négociation peut être reportée au niveau de la ressource elle-même, c'est-à-dire au niveau inférieur. Dans ce cas, la résolution du conflit relève de la planification interne à la ressource. Planification et négociation sont alors confondues. **La planification n'est donc rien d'autre que la négociation effectuée par la ressource elle-même, du fait de ses compétences.**

Il est en effet très dommageable de mettre la négociation au niveau des activités en concurrence car elle est régressive dans la mesure où l'une des deux activités voit obligatoirement ses objectifs passer devant ceux de l'autre. L'apport essentiel repose ici sur le constat que deux activités de même niveau ne négocient jamais si ce n'est en référence à un niveau inférieur (planification) ou supérieur (décision arbitraire, procédure/règle).

Exemple : Dans le contexte d'un secrétariat partagé entre deux services, tant que la secrétaire peut planifier son activité (se négocier par elle-même) en fonction des demandes, la négociation existe mais sans être visible pour ces services. Si ce partage est jugé non satisfaisant par l'une des deux parties, le conflit éclate et sa résolution s'effectuera par référence à des règles ou une décision prise au niveau supérieur.

Ceci permet d'aboutir à une typologie de la négociation avec :

- La négociation illusoire car les sollicitations de la ressource sont, soit mutuellement exclusives, d'où non conflictuelles, soit la régression engendrée par le partage au niveau des demandeurs n'est pas significative ;
- La négociation assumée par l'activité objet du partage (négociation = planification) ;
- La négociation en référence aux règles et procédures ou à l'arbitrage du niveau supérieur ;

En dehors de ces trois cas, il ne reste que le coup de force qui consiste à s'attribuer les moyens sans tenir compte des autres, en compromettant la convergence des buts.

Exemple : Prenons le cas d'un conflit entre deux programmeurs dans l'utilisation d'une imprimante. Ce type de conflit peut avoir les solutions suivantes:

- L'imprimante utilisée par l'un n'est jamais sollicitée par l'autre au même moment, le conflit n'existe pas en réalité.
- L'imprimante planifie elle-même son travail, par exemple suivant la règle FIFO, ce qui tient tant que les demandes faites par les deux programmeurs restent satisfaites dans des conditions acceptables par chacun d'eux.
- Le partage de l'imprimante est défini par le supérieur des deux programmeurs qui en fixe les règles d'utilisation dès que les demandes faites par ceux-ci ne peuvent être satisfaites. Il s'agit ici d'un conflit d'intérêts.

Deux situations, à éviter, risquent de se produire : l'accaparement "sauvage" de l'imprimante par un des deux programmeurs ou l'achat d'une deuxième. Ces deux cas n'ont rien à voir avec la négociation.

L'Analyse Décisionnelle des Systèmes donne la possibilité d'analyser la régression de l'efficacité des activités partageant des ressources. C'est aussi le cas pour l'identification de la source du conflit et pour celui du niveau de récupération, c'est-à-dire la limite au-delà de laquelle la régression n'est plus visible.

L'ensemble des règles et des procédures associées au partage des ressources constitue l'élément fondamental de toute culture d'entreprise. Elles naissent du mode de résolution du conflit. D'abord explicites, ces règles et procédures définies font alors jurisprudence pour des cas similaires avant d'être, avec le temps, intériorisées. La culture d'une société intègre toujours un ensemble de négociations prédéfinies et elle évolue de pair avec la rareté. Quand la rareté d'une ressource disparaît, il en va de même pour la culture de négociation qui lui est liée.

L'apparition des moyens partagés provient, soit de l'épuisement des ressources existantes, soit de l'avance technique qui apporte des moyens nouveaux mais en même temps crée souvent une nouvelle rareté.

Exemple : La rareté du sel, instrument de la conservation des aliments a joué un rôle essentiel jusqu'à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, induisant des constructions sociales comme la ligue hanséatique en Europe du Nord ou la gabelle en France.

Lors de l'apparition de la télévision les récepteurs étaient relativement rares. L'utilité de ce nouveau moyen de communication a été rapidement reconnue sans un grand bouleversement au niveau des systèmes de valeurs. A l'époque, il était naturel de regarder les émissions à plusieurs familles. La culture relative à cette ressource était donc créée. Au fil du temps la rareté a disparu et la culture avec.

Les organes humains, grâce aux techniques de transplantation, constituent aujourd'hui des moyens nouveaux de survie mais rares. Les règles de partage de cette ressource sont encore loin d'être intériorisées au niveau de notre culture du fait d'un grand bouleversement qu'il entraîne de nos systèmes de valeurs.

En Europe, l'eau, ressource abondante dans le passé, est maintenant devenue plus rare. Aucune culture du partage de l'eau n'a donc été créée. Cette nouvelle rareté se résout, pour le moment, par des décisions (interdiction de laver des voitures, d'arroser les jardins). Ni la jurisprudence et encore moins la culture ne sont encore constituées.

**La culture véhicule alors le mode pré-conventionnel de résolution des conflits. Ces règles et procédures sont définies, d'un côté, par référence aux systèmes de valeurs (éthique, déontologie), de l'autre, en tenant compte de l'intérêt général de l'organisation.** Elles sont liées à la manière de percevoir le conflit de rareté et ses modes de résolution. Elles jouent donc un rôle essentiel dans le contexte du fonctionnement efficient des entreprises. Cela signifie qu'une culture est liée au système qui la fait vivre et que, pour un acteur, intégrer un système revient, en quelque sorte, à intégrer sa culture. Cette intégration à la culture d'entreprise est essentielle car c'est le cadre naturel d'exercice de la convergence des buts. La culture représente, ici, la mémoire collective permettant d'assurer la pérennité du système. C'est un important facteur d'identification sociale et un opérateur essentiel de convergence des buts. Intégrer la culture d'entreprise, dans le sens évoqué ci-dessus, signifie s'engager moralement sur le respect des règles de partage reconnues implicitement.

Exemple : Le salarié intègre la culture de l'entreprise spécifique qui l'emploie, compte tenu des règles d'efficacité qui y ont été instaurées. En rentrant à son domicile en voiture, il entre dans une autre culture qui induit son comportement sur la route en fonction du code (les règles et procédures) qui constitue une autre type de rapport à un autre type de rareté.

Faute d'être capable de créer la culture correspondant à la gestion de la rareté, le risque encouru est celui de l'écroulement du système ou du rejet du moyen devant être partagé.

Exemple : Dans le cadre du film "Les dieux sont tombés sur la tête", l'apparition de la bouteille de Coca Cola dans une tribu d'Afrique crée, pour la première fois, une rareté. L'équilibre antérieur est remis en cause au point de menacer la convergence des buts qui prévalait jusque-là. La solution devrait consister donc à nommer un gestionnaire chargé de créer des règles de partage. Ces règles, si la rareté persiste, vont constituer à terme une culture relative à cette ressource. En fait, la nouveauté de la situation rend cette tribu inapte à fonctionner dans le cadre d'une organisation efficiente. Ceci aboutit au rejet de la bouteille.

Le passage d'une organisation de la 1<sup>o</sup> catégorie (organisation taylorienne) vers la 2<sup>o</sup> (efficacité) et par la suite vers la 3<sup>o</sup> (décentralisation) engendre la diminution de la maîtrise et l'accroissement de la liberté de ses acteurs. Durant cette mutation, le mode pré-conventionnel de résolution des conflits compris de la même façon et assimilé par l'ensemble du personnel en tant que culture d'entreprise constitue le facteur clé de préservation de la convergence des buts. La culture d'entreprise définie de cette façon intervient peu dans les organisations de la 1<sup>o</sup> catégorie du fait de l'inexistence des moyens mis en commun.

## **V. CULTURE, CIVILISATION ET SYSTEMES DE VALEURS**

La définition de la culture d'entreprise qui vient d'être proposée en fait un opérateur, donc utilisable en gestion. Il est donc intéressant de voir les rapports qui peuvent exister entre culture, civilisation et systèmes de valeurs perçus, eux-aussi comme des opérateurs de gestion dans le cadre d'une organisation finalisée.

Pour ce qui suit et dans le but d'une simplification de la présentation considérons :

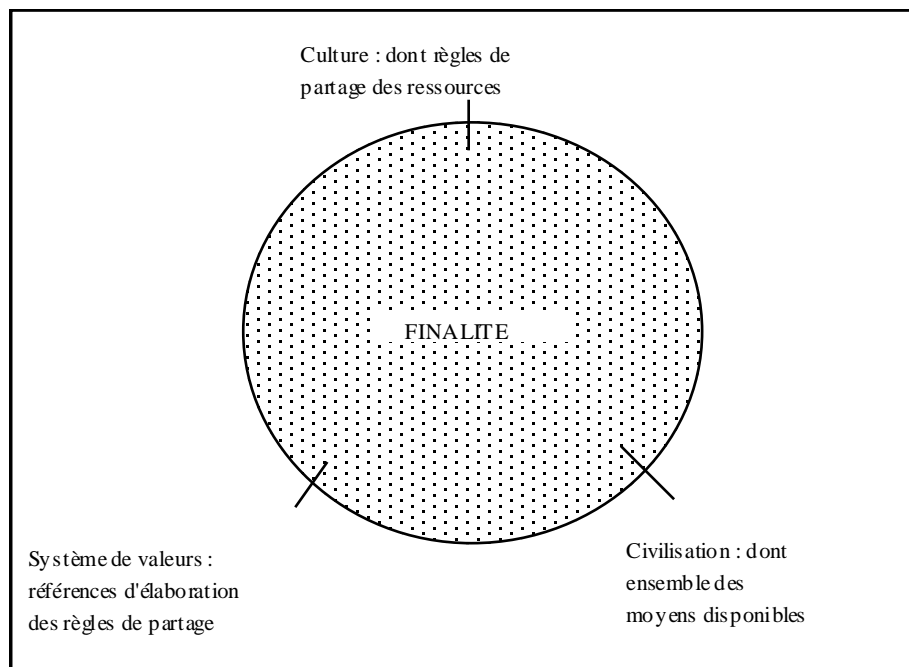
- la culture, dans un de ses aspects, comme l'ensemble des règles et procédures associées au partage des ressources,

et de même :

- la civilisation comme l'ensemble des moyens disponibles à un moment donné.

Le système de valeurs intervient en tant que référence avec la finalité de l'organisation concernée durant l'établissement des règles de partage des ressources. Les ressources, elles-mêmes, reflètent la richesse matérielle de cette organisation. Les rapports qui existent entre ces notions peuvent être schématisés ainsi :

Figure 8 : Les rapports entre culture, civilisation et système de valeurs

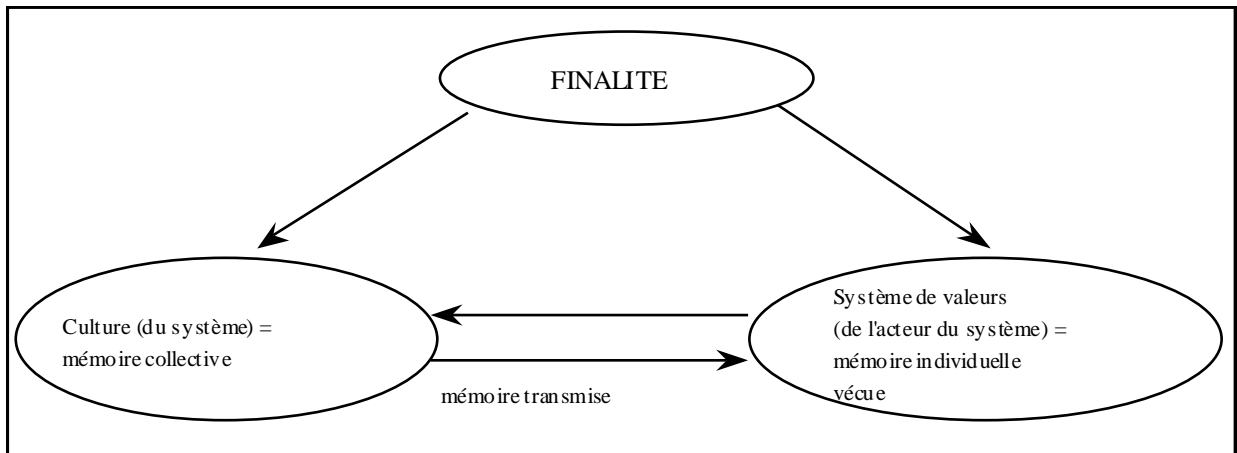


L'interdépendance forte entre ces trois notions (culture, civilisation système de valeurs) est à l'origine de l'amalgame fréquent de ces concepts et de la discussion sur l'intégration ou non des systèmes de valeurs par la culture ou encore de celle de la culture par la civilisation.

Pour spécifier les rapports culture - systèmes de valeurs, il est possible de se référer au schéma suivant :

Figure 9 : Les rapports finalité de l'organisation - culture - systèmes de valeurs individuels





La culture est directement liée à la rareté matérielle, et elle influence le système de valeurs individuel qui, lui-même, influence la construction de la culture, l'ensemble étant soumis à la finalité de l'organisation.

Notons ici qu'un même individu plongé dans des organisations différentes peut raisonner en appliquant des systèmes de valeurs différents.

Exemple : Le principe du respect de la vie humaine diffère suivant que l'individu opère dans la vie civile ou militaire

Or, degré de civilisation et culture n'évoluent pas au même rythme. Le degré de civilisation, aujourd'hui, évolue plus vite que la culture (puisque le déterminant essentiel en est la technique). La culture évolue elle-même en phase avec le système de valeurs. L'intégration des règles au sein de la culture ne s'effectue que si elles sont en accord avec le système de valeurs. Ceci justifie la perception de la culture comme intégrant les systèmes de valeurs.

Exemple : L'apparition des robots dans les ateliers a bouleversé la hiérarchie des activités de l'entreprise bien au-delà de la substitution des machines aux hommes. Le système d'organisation tout entier a été remis en cause, rendant possible un autre mode d'exercice du management : la gestion en flux tendus. Il a d'abord été difficile de percevoir ce bouleversement. Par la suite, la culture a commencé à évoluer sans être, de nos jours, encore stabilisée car les systèmes de valeurs sont encore loin d'avoir intégré ces nouveaux aspects.

Le système de valeurs conditionne aussi le comportement d'un acteur dans la mesure où il interfère avec ses compétences (son savoir-faire relatif aux quatre fonctions : décision, contrôle, planification et autocréation des objectifs). En effet, dans le contexte de la réactivité accrue exigée de l'entreprise aujourd'hui, l'acteur dispose de moins en moins de temps pour élaborer ses décisions tout en disposant de plus en plus d'information. Faute du temps nécessaire pour traiter ces informations, c'est son système de valeurs qui a tendance à influencer de plus en plus ses décisions. Ainsi est-il amené à fonctionner en logique floue.

## VI. LA MISE EN RELATION DES CONCEPTS DE CULTURE, MAÎTRISE, LIBERTÉ ET CONVERGENCE DES BUTS

Dans la mesure où la référence de départ quant au fonctionnement d'une organisation finalisée est celle de la convergence des buts, la relation entre les différents concepts définis précédemment peut se schématiser ainsi :

$$C \times \frac{M}{L} = CB$$

C = culture vue comme l'ensemble des règles de partage

M = maîtrise de l'organisation

L = liberté du choix des objectifs

CB = convergence des buts

Les opérateurs arithmétiques proposés ne doivent pas être considérés au sens strict du terme. Cette équation signifie, en fait, qu'à un moment donné, l'obtention de la convergence des buts nécessite un équilibre entre culture, maîtrise et liberté.

Il est donc possible d'obtenir la convergence des buts par :

- un degré de maîtrise élevé, donc un degré de liberté faible, associés à une culture donnée ;
- un degré de maîtrise faible, donc un degré de liberté élevé, associés à une forte culture ;
- l'ensemble des situations intermédiaires.

Les conséquences sur la structure du système de délégation sont alors les suivantes :

- si le degré de maîtrise est élevé, les organisations peuvent être construites à partir de hiérarchies d'activités dans lesquelles seules les fonctions décision et contrôle sont stimulées ;
- si le degré de maîtrise est faible, donc le degré de liberté élevé, elles peuvent être construites sur des hiérarchies d'activités dans lesquelles les fonctions décision, contrôle, planification et autocréation des objectifs jouent.

Il faut donc remarquer que maîtrise et liberté sont antagonistes et que toute variation du degré de maîtrise conduit à une évolution antagoniste du degré de liberté.

La typologie correspondante est alors la suivante :

Figure 10 : Typologie des organisations en fonction du rapport liberté - maîtrise  
- culture avec convergence des buts

Catégorie du système	1°	2°	3°
Type d'organisation	taylorienne	efficiente	décentralisée
Fonctions de base d'une activité	- décision - contrôle	- décision - contrôle - planification	- décision - contrôle - planification - choix des objectifs
Liberté des acteurs	1	2	3
Maîtrise de l'organisation	3	2	1
Rôle de la culture d'entreprise dans l'obtention de la convergence des buts	+	++	+++

Exemple : L'organisation taylorienne de l'atelier répond au premier cas. Un homme, une tâche (ou une activité) signifie que l'acteur doit, dans ce contexte, réaliser l'objectif qui lui est imposé par le sommet, l'organisation technique de la chaîne étant garante de la coordination de ces organes dans le sens de la réalisation des objectifs du sommet. La convergence des buts est garantie par la hiérarchie de décomposition des objectifs dans le sens "Top-Down". Le degré de maîtrise par l'exercice du pouvoir par le sommet est élevée.

L'organisation efficiente repose sur la logique du partage des moyens associée à une planification forte.

L'organisation "post-taylorienne" repose sur le troisième type d'organisation. Les objectifs sont choisis de façon autonome par chaque pilote assumant une ou plusieurs activités. Leur culture doit être forte en liaison avec les systèmes de valeurs qui prévalent pour que la convergence des buts soit assurée.

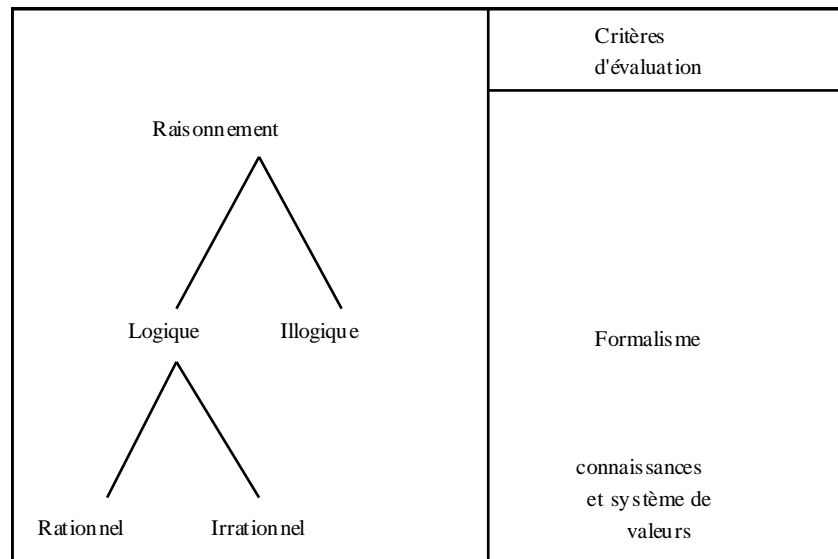
Les rapports relatifs entre maîtrise et liberté jouent donc un rôle majeur comme opérateurs de gestion dans le sens de la convergence des buts pour des systèmes d'organisation ainsi que pour leur mutation (changement de catégorie). La culture vient se greffer en relation avec le rapport relatif maîtrise/liberté comme instrument de maîtrise implicite. Si le turnover d'une entreprise est élevé et si les nouveaux arrivants sont porteurs de cultures différentes, la maîtrise implicite liée à sa culture se dilue. C'est pourquoi les entreprises ne peuvent plus concevoir leur style de management indépendamment du contexte social général.

## VII. RAISONNEMENT ET SYSTEME DE VALEURS

Un raisonnement peut, suivant les critères de la rhétorique, être logique ou illogique. Ce sont des critères formels qui permettent de juger de la logique ou non d'un raisonnement. Quel que soit le domaine, il est donc possible de déterminer si le formalisme d'un raisonnement est logique ou non. Bien sûr, ce formalisme n'est pas garant de la validité des conclusions mais seulement de la démarche.

Le jugement portant sur les conclusions dépend du système de valeurs de l'observateur.

Figure 11 : Evaluer un raisonnement - formalisme et système de valeurs



Un raisonnement peut donc, sur ces bases, être logique ou illogique. S'il est illogique, il sera, par nature, invalide et ses conclusions ne pourront être qualifiées. S'il est logique, il pourra, en outre, être qualifié de rationnel ou d'irrationnel sur la base des connaissances et du système de valeurs de l'observateur.

Exemple : Selon les connaissances et le système de valeurs au Moyen Age la terre ne pouvait être que plate ce qui fut lourd de conséquences, par la suite, pour les tenants de la Révolution copernicienne, malgré sa démonstration logique. Ces conclusions ont longtemps été considérées comme irrationnelles, non du fait des connaissances mais à cause du systèmes de valeurs.

## BIBLIOGRAPHIE

- /1/ Anastassopoulos, J.P., Blanc, G., Nioche, J.P., Ramanantsoa, B. : "Pour une nouvelle politique de l'entreprise"  
- PUF - Paris 1985
- /2/ Bucki, J., Pesqueux, Y., Lasoudris, : "B-COD - Méthode de conception par organes décisionnels"  
- Cahier du Forum de Génie Décisionnel - n° 1/1990,  
Cahier de recherche, Groupe HEC - CR 389/1991
- /3/ Bucki, J., Pesqueux, Y. : "Intelligence d'un système"  
- Cahier du Forum de Génie Décisionnel - n° 2/1990  
Cahier de recherche, Groupe HEC - CR 384/1991
- /4/ Bucki, J., Pesqueux, Y. : "Organe décisionnel et contrôle - délégation et automatisa-tion"  
- Cahier du Forum de Génie Décisionnel - n° 3/1990  
Cahier de recherche, Groupe HEC - CR 388/1991
- /5/ Bucki, J., Pesqueux, Y. : "Système d'information"  
- Cahier du Forum de Génie Décisionnel - n° 4/1991  
Cahier de recherche, Groupe HEC - CR 392/1991
- /6/ Bucki, J., Pesqueux, Y. : "Atelier flexible"  
- Cahier du Forum de Génie Décisionnel - n° 5/1991  
Cahier de recherche, Groupe HEC - CR 383/1991
- /7/ Bucki, J., Pesqueux, Y. : "Modes de marches d'un système automatisé de production"  
- Cahier du Forum de Génie Décisionnel - n° 6/1991  
Cahier de recherche, Groupe HEC - CR 385/1991
- /8/ Bucki, J., Pesqueux, Y. : "Les systèmes d'information : la problématique aujourd'hui"

- Revue française de comptabilité" - n°226/ septembre 1991
- /9/ Crozier, M., Friedberg, E. : "L'acteur et le système"  
- Seuil - Paris 1977
- /10/ Fiol, M. : "La convergence des buts dans l'entreprise"  
- thèse Université de Paris IX - Dauphine 1991
- /11/ D'Iribarne, P. : "La logique de l'honneur"  
- Seuil - Paris 1989
- /12/ Lebas, M. : "Comptabilité analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités"  
- Revue française de comptabilité" - n°226/ septembre 1991
- /13/ Lévy Strauss, C. : "Tristes tropiques"  
- Plon - Paris 1955
- /14/ Lussato, B., Messadier, G. : "Bouillon de culture"  
- Robert Laffont - Paris 1986
- /15/ Ramanantsoa, B., Reitter, R. : "Pouvoir et politique, au-delà de la culture d'entreprise"  
- Mac Graw Hill - Paris 1985